

“守正”+“创新”炼出企业“精气神”

——中铁十一局一公司改革自强谋发展纪实

通讯员 杨龙凤 本报记者 金伟



职工论坛

项目管理切勿凡事「一刀切」

邓昆仑

俗话说,“想偷懒,一刀切”。“一刀切”的意思是:比喻用划一的办法处理情况或性质不同的问题。其实质是官僚主义在作祟,是不动脑子的懒官行为,是要坚决杜绝的。

在我们的项目管理中,有些单位还存在“一刀切”的现象:如不管理项目好坏,上交款、业绩考核等指标都一样,通过简单的行政命令来“强行考核”;再如有的单位在专业队伍建设中,不管项目的条件成熟不成熟都要求成立相应的专业队伍,结果水土不服、成少败多,挫伤了职工积极性,等等。

如果在项目管理中凡事都“一刀切”,就会束缚项目管理人员的创造性和主观能动性,本来能干得很好的项目会因为制度僵化、束手束脚而导致少赚甚至亏损。因此,在项目管理中脱离具体实际的凡事“一刀切”做法万万使不得!

各级决策层要克服急功近利和懒政思维,要多下“绣花”功夫,在政策制定和实施时,不要野蛮式、强硬式推进,而要具体情况具体分析,充分考虑不同区域、不同项目的差异特点,一项目一施策,讲究的是灵活运用项目管理的基本原理和方法,去解决在项目管理中遇到的实际问题。

比如说,对带着扭亏任务上任的项目管理者,就要找准找实前期潜亏或明亏的原因,厘清责任、划清界限,在整改的同时为下一步考核明确指标、兑现奖励,既不能让扭亏团队“背锅”,更不能让扭亏团队既流汗又流泪,而是要让扭亏团队轻装上阵,心无旁骛地投入扭亏工作中。再比如说,对规模小、工期短的项目就不适宜像大项目一样按部就班地走完劳务招标、物资集采等流程后再开工,因为等走完流程,宝贵的时间白白浪费掉了,很有可能赔本折机。对这类“小、短、平、快”项目就应该适当集中人力等资源以“快速通道”的方式走流程,以求快速施工、按期完工。

总而言之,企业对项目要因地制宜、精准施策,这样才能充分发挥项目管理团队的积极性和主动性,实现“安全第一,质量为本,进度至上,绿色环保,效益良好”的项目管理总目标。

中铁十二局二公司

刷新盾构施工单日掘进纪录

本报北京10月30日讯(通讯员李佳佳 吉雪峰 王哲文)10月21日,由中铁十二局二公司施工的北京南水北调配套工程河西支线工程第八标段以单日掘进21环、单日掘进39环的好成绩,刷新了国内同类型土压平衡盾构机单日掘进19环、单日掘进36环的施工纪录。

北京南水北调配套工程河西支线工程自大宁调蓄水库取水,加压输水至三家店调节池,管径总长18.8公里。第八标段当前盾构区间长1819.55米,需穿越卵石含量高、粒径大的砂卵石层。施工过程中,建设者从渣土改良入手,不断优化施工方案,改进刀盘及螺旋机,严格控制掘进参数,成功克服了刀具磨损严重、刀盘和螺旋机卡死的难题,为大粒径砂卵石层小断面盾构施工积累了宝贵经验。

据悉,河西支线工程建成后将进一步完善我国南水北调供水体系,对于推进京津冀区域河湖水系(水利工程)互联互通具有重要意义。

福州轨道交通1号线二期全线贯通

本报福州10月30日讯(通讯员张涛)近日,中铁十七局六公司参建的福州轨道交通1号线二期工程实现全线贯通。

福州地铁1号线二期工程全长约4.9公里,设车站4座,均为地下站。该线路从福州站出发先后穿越含砾(卵)石黏性土、粉质黏土、中风化石灰岩、粉砂等不良地质,下穿文物、孤石、大堡等高风险地段。

施工中,该项目部严控管片拼装质量和地表沉降,成功突破福州地铁建设史上最大坡度、最小曲线半径的“双极限”,打破了400米灰岩地层不换手纪录。在穿越高层居民区施工时,为减少对周边居民造成影响,他们通过制定专项施工方案,采用微差控制爆破技术,进行分段式起爆,减少炸药用量,从而减轻爆破产生的震动,最大限度减少施工影响。

据悉,该线路2020年建成运营后,将成为福州市轨道交通骨架网的主干线,将福州市区与滨海新城联系得更紧密,有助于形成较为合理的产业集聚、人口集中、资源要素集成的功能布局,并与地铁6号线换乘,对优化福州市公共交通网络具有重要作用。

题:一列列车组成矩阵,横向到边解决问题,即“矩阵式管理,动车组推动”。他们将公司机关、每个项目、每个序列紧密联系,结成经纬交织的管控网络,打通整个公司的管理壁垒实现“舒筋活络”,在面对难题时能够集中力量“消化困难”。

在此基础上,一公司高度重视经验共享,专门下发了《关于进一步加强项目管理 避免同类问题重复发生的通知》,加大对“屡改屡犯”单位和责任人的追责和处罚力度,并把督导检查发现的问题收集整理入库,分享给所有项目进行学习。

他们还率先建立起案例教育室,组织新提拔领导干部和关键岗位人员学习并撰写心得体会,考核答辩合格后才能上岗;以项目经理手写风险源、高风险工序作业内部许可、班前安全教育一分钟视频等为主要内容的安全管理经验总结为“八项规定”,在中国铁建内部推广。正反两面的经验共享,让项目管理少“生病”。

“望闻问切”释放经济活力

2013年初,一公司有息负债达到最高峰的9.05亿元;2015年11月2日,一公司有息负债全部偿还清零。近些年来,一公司平均上存资金3.8亿元,承揽额、营业收入和产值收益持续上升。是什么力量造就了这样一份亮丽的成绩单?

“有志者,事竟成。”这破茧化蝶的华丽蜕变,是一公司矢志改革经济体系,苦心经营责任成本所促成的。

他们凭借序列联动带来的强大执行力,聚焦项目管理“人、财、物”三个重心,紧盯责任成本“前、中、后”三个阶段,在全面策划、过程调

控、考核兑现上下足功夫,打通责任成本管理“最后一公里”。

“对项目而言,实现责任成本目标如同‘跳起来摘桃子’,既要目标明确有诱惑力,又要跳起来能够着,而不是空中画饼,看得见吃不着。”该公司负责人曾做过生动比喻。

新项目上场,公司主管领导必定带领各序列负责人赶到现场,进行详尽的责任成本管理方案策划,同时对策划方案实施多重审核和动态更新,这是一公司近些年坚守的硬性规定。一份全面、可更新的策划方案,为项目运行勾勒出清晰蓝图。

在项目运行过程中,他们推行“劳务队伍信用评价”制度,推进物资设备集采直供和周转利用,以经济活动分析会、信息化平台监控、过程内部审计、“两会一盘点”制度等手段建立起严密的监控体系,并通过强化资金集中管控,加大清收清欠力度,严格控制用开三管齐下管好“钱袋子”,确保公司上下经济体系的健康稳健。

考核阶段,他们将过程考核与终结考核充分结合,先后出台项目经理奖励基金、序列考核奖励基金、二次经营奖励等一系列考核激励政策,近年来,一公司年均考核兑现5000万元左右,“联岗、联产、联效”的绩效考核理念深入人心,提高了员工干事创业的积极性和主动性。

“吐故纳新”激发创业信心

“今年的自主用工转正有什么规定和具体要求?什么时候举行?会有多少名额……”眼看着两年一次的自主用工转正考核即将到来,一公司服务中心的郑洪迫不及待地向人力资源部门打探消息。



在安哥拉二期大市政项目建设中,为确保工程如期履约,中铁十四局通过开展技术革新、提高机械设备能效、大量聘用属地工人等措施,既加快了工程进度,又节约了施工成本,为解决当地就业、加快经济发展作出了积极贡献,赢得了当地居民和政府的好评。图为当地时间10月28日,安籍员工在中方技术人员指导下检修施工车辆。

中铁二十局三公司

纵目沟特大桥获铁路优质工程一等奖

本报重庆10月30日讯(通讯员陈福得)日前,国家铁路局发布2017-2018年度铁路优质工程奖名单,由中铁二十局三公司承建的黄陵至韩城至侯马铁路纵目沟特大桥获得2017-2018年度铁路优质工程一等奖。

纵目沟特大桥位于陕西白水史官镇,是黄韩侯铁路全线重难点控制工程之一。该桥全长833.92米,桥高129米,全桥汇聚了高桥墩、大跨度连续梁及节段拼装梁等多项施工技术难题,其中5号主墩墩高105米,为中国铁路桥梁西北最高墩。

据了解,纵目沟特大桥5号主墩采用新型柱板式空心薄壁墩设计,立面为高次抛物线形状,其特殊线型被形象地比喻为桥墩中的“埃菲尔铁塔”。该设计具有抗震、抗风等特点,一旦遭遇强烈地震,可使地震作用大幅

削减,有效保护主体结构。此外,该公司结合大桥特点,开展超高墩综合施工技术系统研究和科技攻关,首次将液压爬模应用于曲线新型柱板式超高墩施工,还通过优化混凝土配比、采用混凝土自动喷淋养护装置等综合措施,不仅保证了墩身线型准确和美观流畅,而且确保了混凝土浇筑连续性及浇筑质量。

(上接第一版)

守信践诺,回应市民出行“热切期盼”

2019年初,成都市政府提出,年内开通试运行地铁5号线二期、10号线二期,有轨电车蓉2号线力争基本建成。仅仅一个月后,为了回应广大市民的热切期盼,建设进度再一次“被提速”,政府要求年底前3条线同步开通。一次性开通“100公里+”轨道交通,无论是在中国铁建系统还是在中国城市轨道交通建设史上,都将是空前的突破。

面对这一巨大挑战,该集团借助西南区域总部“大协同”机制,向全系统参建单位发出《决胜成都地铁“三线”保通攻坚战》倡议书,号召中国铁建3万多名参建员工同心协力,高标准兑现履约承诺。

“保通工作要始终抓住服务主线,为施工标段提供支持、创造条件。”中国铁建西南区域总部党委书记、总经理,中国铁建昆仑投资集团党委书记、董事长金跃良反复强调,“三线”高质量开通事关中国铁建的品牌信誉,区域总部在迁改协调、资金支持、力量调配等方面责无旁贷。今年中秋节,在万家团圆的时候,金跃良冒雨来到成都地铁5号线土建7标段,专程为坚守一线的建设者带去了节日慰问。

今年5月以来,该集团先后两次出台“6+5”专项保通措施,实行领导包保和蹲点帮扶。尤其在资金支持、资源调配上,他们在合同原有奖励基金的基础上,增设合计1.13亿元的奖金,实时关注材料供应、劳务人员选派等是否满足施工需求,作业人员在施工高峰期增加到4万余人。同时,他们密切帮助现场解决管线迁改、设计变更等问题,为现场创造良好施工环境。“保通成员离开驻地,需向保通领导请假备案”在有轨电车蓉2号线西客站值班室,该集团总部保通人员正在与现场人

员一道梳理现场存在的问题,他们每天24小时三班倒,与作业人员同步作息。据了解,保通工作开始后,该集团分管建设、安全的两名副总经理也分别进驻5号线一环路、有轨电车西客站两个攻坚点蹲点协调。

周末的夜幕之下,成都闹市区的一环路青羊宫附近依然是车水马龙、熙熙攘攘,而此时的地下,却是另外一番喧闹忙碌景象。“B出口什么时候移交机电装修?”“连夜加班,明天保证移交。”那段时间,中国铁建西南区域总部执行总经理,中国铁建昆仑投资集团总经理、党委副书记徐明新经常晚上深入关键节点督导进度,解决问题。

成都地铁5号线与6号线并称成都地铁的“任督二脉”,贯穿主城区南北,是联系“高品质城市生活区”和“高端服务集聚区”的关键纽带。为了提升品质,改善市民出行体验,业主对线路车型编组和部分车站设计进行大幅变更,这一变更更需要面临管线二次迁改、出入口拓宽等诸多问题,影响工期至少半年以上。

在品质与困难面前,中国铁建毅然选择克服困难。该集团联合参建单位从人、财、物、资源投入上抢时间、保进度。截至目前,全线车站封顶、洞通、轨行区移交等所有一级节点目标全部按期实现,正在进行空载试运行。

对标品质,向“宜居公园城市”定位看齐

2018年2月,习近平总书记来川视察时提出,把美丽宜居公园城市作为建设全面体现新发展理念城市的重要组成部分。如何对标宜居公园城市的理念落到实践中,也是中国铁建融入城市建设的重要课题。

“优化技术标准,提高工艺水平,努力把承建的每一条线路建成精品。”这既是践行“品质铁建”的管理目标,也是顺应市场规律的大势所趋。

为了把中国铁建的硬实力更好融入成都“高颜值”城市

抢前抓早全面备战冬季施工

本报鸡西10月30日讯(记者张振宇)近日,中铁十九局杜佳高铁施工现场大雪纷飞,新民隧道施工却热火朝天,新型智能全液压台车不到7个小时就高质量完成11.34米的二衬浇筑,打破全施工纪录。

黑龙江省鸡西市冬季最低气温达零下35摄氏度,10月中旬已降到0摄氏度。由于新民隧道围岩破碎,穿越煤矿采空区,并存在浅埋偏压、塌方、大变形、岩爆、瓦斯、突水和突泥等多种风险,给冬季施工带来极大挑战。为确保新民隧道按时贯通,中铁十九局建设者以保证质量、安全、进度为目标,不断优化施工方案,动态调整施工组织,强化过程控制和各工序的衔接,确保隧道开挖安全有序,平稳推进。

在滴水成冰的季节,建设者如何保证施工温度?在地下20米深处,项目部安装的10台热风机呼呼吹出热气,保证了施工现场温度能够达到10摄氏度左右,在混凝土浇筑现场,温度则达到13摄氏度左右。“我们在砂石仓铺了地热管,热水24小时循环。”项目负责人说。砂石料要保证一定温度才能不冻成块儿,同时,对于施工所需混凝土温度控制也更为严格。混凝土在施工现场外搅拌,冬季需要提前对搅拌机进行预热,在运往施工现场途中,罐车也由棉被包裹。抵达现场后,施工单位先给混凝土测温,如果达不到5摄氏度就得“退货”,不能使用。

为提高杜佳高铁施工质量和效率,该项目创新工艺工法,研发了国内领先的隧道二衬台车2.0版,并在新民隧道建设中投入使用,有效保证了止水带安装和混凝土浇筑质量,衬砌浇筑由12个小时缩短到7个小时,提高了工作效率,节约了施工成本。

据悉,杜佳高铁全长372公里,是我国《中长期铁路网规划》的主要建设项目和国家“十三五”规划的铁路工程项目,也是目前黑龙江省境内最长高铁线。杜佳高铁建成后,将与哈齐高铁、哈牡高铁和哈佳铁路构成黑龙江省“一至两小时”交通圈,极大地推动黑龙江省旅游、商贸发展。

福州轨道交通1号线二期全线贯通

本报福州10月30日讯(通讯员张涛)近日,中铁十七局六公司参建的福州轨道交通1号线二期工程实现全线贯通。

福州地铁1号线二期工程全长约4.9公里,设车站4座,均为地下站。该线路从福州站出发先后穿越含砾(卵)石黏性土、粉质黏土、中风化石灰岩、粉砂等不良地质,下穿文物、孤石、大堡等高风险地段。

施工中,该项目部严控管片拼装质量和地表沉降,成功突破福州地铁建设史上最大坡度、最小曲线半径的“双极限”,打破了400米灰岩地层不换手纪录。在穿越高层居民区施工时,为减少对周边居民造成影响,他们通过制定专项施工方案,采用微差控制爆破技术,进行分段式起爆,减少炸药用量,从而减轻爆破产生的震动,最大限度减少施工影响。

据悉,该线路2020年建成运营后,将成为福州市轨道交通骨架网的主干线,将福州市区与滨海新城联系得更紧密,有助于形成较为合理的产业集聚、人口集中、资源要素集成的功能布局,并与地铁6号线换乘,对优化福州市公共交通网络具有重要作用。